

## BAB II

### Kajian pustaka

#### A. Penelitian terdahulu

Landasan penelitian terdahulu dijadikan sebagai pertimbangan dan acuan dalam membandingkan pengaruh suatu variabel. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Tabulasi peneliti terdahulu**

No	Penelitian terdahulu	keterangan
1	Peneliti (Tahun)	Moch. Noor Setyo Wardono(2013)
	Judul penelitian	Pengaruh pendidikan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor kecamatan semen kabupaten kediri
	Metode penelitian	1. Regresi linier sederhana dan regresi linier berganda 2. Variabel : pelatihan, dan kinerja
	Hasil penelitian	Adanya pengaruh dan hubungan yang signifikan antara variabel pendidikan pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat diketahui dari koefisien kolerasi ganda(multiple R=0,609), koefisien determinasi ( $R^2= 0,370$ ) dengan F hitung = 7,940 dan sign F (p)= 0,002
2	Peneliti (Tahun)	Galih Candra Kusuma(2013)
	Judul penelitian	Pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja
	Metode penelitian	1. Analisis regresi linier berganda 2. Variabel : motivasi dan pelatihan
	Hasil penelitian	Berdasarkan penghitungan analisis regresi linier berganda yaitu, dapat diketahui : 1. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT.PLN(Persero) Distribusi jawa timur area malang. 2. Pelatihan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN(Persero) Distribusi jawa timur area malang.

		3. Motivasi kerja karyawan dan pelatihan kerja karyawan berperan signifikan secara silmultan terhadap kinerja karyawan PT.PLN(Persero) Distribusi jawa timur area malang.
3	Peneliti (Tahun)	Leonardo Agusta(2013)
	Judul penelitian	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Cv haragon Surabaya
	Metode penelitian	1. Analisis regresi 2. Variabel : pelatihan, dan motivasi
	Hasil penelitian	1. Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Cv haragon surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima. 2. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Cv haragon surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak Ha diterima. 3. Pelatihan (X1) dan Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Cv haragon surabaya. Dengan demikian H0 ditolak dan Ha diterima.

Posisi peneliti pada saat ini adalah membandingkan dan mengembangkan dari penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada metode penelitian, objek penelitian, skala likert dan variabel penelitian.

## **B. Landasan Teori**

### **1. KINERJA**

#### **Pengertian Kinerja**

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. (Riva'i, 2005:309). Maka perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Kinerja seseorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:67) mengemukakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang). Maka kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah di berikan kepadanya secara efektif dan efisien.

Menurut Bangun (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang di capai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak baiknya tergantung pada hasil perbandingan dengan standart pekerjaanya. Standart kinerja adalah tingkat yang di harapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat di selesaikan dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin di capai. Menurut Hasibuan (2002:93) kinerja adalah suatu hasil yang ingin di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

### **1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Davis dikutip dalam Mangkunegara (2002:67) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

#### **a. Efektivitas dan Efisiensi**

Efektif bila mencapai tujuan, sedangkan Efisien memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **b. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik dan karyawan harus mengetahui hak dan tanggung jawab mereka untuk mencapai suatu tujuan.

#### **c. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir. Kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan.

#### d. Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan yang ada pada perusahaan.

Kinerja (*performance*) sebenarnya merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan kerja. Kemampuan tanpa didorongan dengan motivasi tidak akan menghasilkan sesuatu, akan tetapi walaupun kemampuan kurang, kalau dorongan dengan motivasi tidak akan menghasilkan sesuatu, maka kalau kita ingat pepatah lama mengatakan : dimana ada kemauan (Motivasi) disitu akan ada jalan dan selanjutnya akan dicapai hasil.

- $\text{Performance} = \text{motivasi} \times \text{ability}$
- $\text{Kinerja} = \text{motivasi} \times \text{kemampuan}$

Motivasi merupakan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Situasi kerja dapat menunjukkan untuk mempermudah karyawan dalam kerjanya.

Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya di masa mendatang, memperhatikan tugas dan kewajiban yang di hadapi sekarang. Rivai (2005:116). Usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah team kerja.

Mondy (2008: 212) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

##### **a. Dukungan Manajemen Puncak**

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik,

### **b. Para Spesialis dan Generalis**

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis.

### **c. Teknologi**

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

### **d. Kompleksitas Organisasi**

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan dan pengembangan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

### **e. Gaya Belajar**

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan. Beberapa contoh adalah sebagai berikut:

Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa

relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar.

Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. Persaingan global telah meningkatkan kebutuhan akan efisiensi secara dramatis. Salah satu cara hal tersebut mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah kebutuhan pelatihan yang berbasis ketepatan waktu. Just-in-time training adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan di manapun pelatihan tersebut dibutuhkan.

## **1.2 Indikaotr Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja secara individu ada empat indikator menurut Hasibuan(2002:59) yaitu :

### **a. Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan.

### **b. Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.

### **c. Waktu kerja**

Merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### **d. Kemampuan kerja sama**

Jenis pekerjaan yang harus di selesaikan oleh dua orang atau lebih sehingga dapat membutuhkan kerja sama antara karyawan itu sendiri.

## **2. PELATIHAN**

### **2.1 pengertian Pelatihan**

Banyak pelatihan sekarang terus berlangsung seolah-olah pengetahuan dan tindakan itu saling berhubungan. Seringkali orang-orang

yang menyusun atau menyetujui pemberian pengetahuan lewat “nama” pelatihan pada lain kesempatan justru secara lantang mengatakan bahwa pengetahuan itu “tidak ada gunanya.” Para lulusan baru, bahkan dalam pertanian dan teknik, tidak tidak berguna bagi mereka sampai para lulusan itu mendapatkan “pengalaman”. Pengalaman diperoleh selama bertahun-tahun dengan kerja keras dan kesulitan. Mereka ini sewaktu membuat rencana pelatihan. Lynton dan Pareek (1992 : 14)

Pelatihan menurut Sikula yang dikutip Mangkunegara (2011:50) adalah “Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempengaruhi prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Pelatihan berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan merupakan pendekatan terintegrasi, dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. Melakukan pendekatan manajemen kinerja berarti bahwa upaya-upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan untuk diberikan oleh setiap karyawan agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

”Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori”. Rivai (2005:226)

Pengertian di atas mengandung arti bahwa pelatihan dianggap sebagai pembelajaran singkat dengan tujuan membentuk keterampilan kerja yang di dalamnya meliputi physical skill, intellectual skill, social skill dan manajerial skill. Sistem ini lebih difokuskan pada pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya bukan pada teori yang berkembang dewasa ini.

## **2.2 Indikator Pelatihan**

Adapun Indikator-Indikator untuk mengukur Pelatihan ada empat Rivai (2005:226) sebagai berikut :

a. Materi pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

b. Metode pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

c. Pelatih (instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

d. Sarana pelatihan

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gudang atau ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan, dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti.

Pelatihan berikan untuk kinerja karyawan yang menurun dan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut jika tugas karyawan sudah baik maka akan diberi pelatihan yang cukup sesuai dengan karyawan dengan begitu karyawan bisa mempertahankan kinerja yang sudah baik tersebut.

### 3. Motivasi Kerja

#### 3.1 Pengertian Motivasi

Menurut (Nawawi ,2011:112) : kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa : manusia (seorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkan untuk dilakukan.



Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat diimplementasikan dalam Manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi / perusahaan. Keenam teori itu adalah :

- Teori Kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow
- Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg
- Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland
- Teori Penguatan (*Reinforcement*)
- Teori Harapan (*Expectency*)
- Teori Tujuan sebagai Motivasi

#### **Teori Kebutuhan Dari Abraham Maslow**

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, bahwa kebutuhan terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Psikologis, dan Kebutuhan Spiritual. Dalam teori ini dibutuhkan diartikan sebagai kekuatan / tenaga (*energy*) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi / terpuaskan tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru, yang mungkin saja dengan yang sebelumnya.

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (hierarki) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari : Kebutuhan Fisik, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan social, Kebutuhan

status/Kekuasaan dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. Maslow tidak mempersoalkan kebutuhan Spiritual, yang sebenarnya cukup penting/dominan peranannya sebagai motivasi, terutama di lingkungan pemeluk suatu agama / kepercayaan pada Tuhan Yang Maha Esa.

Sehubungan dengan itu Maslow Mengetengahkan beberapa asumsi dari urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya, dalam memotivasi para pekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Asumsi itu adalah sebagai berikut :

Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain). Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.

Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasi dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-diulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya.

Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih rendah. Misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang memadai/mencukupi. Sedang untuk kebutuhan Aktualisasi Diri dapat digunakan banyak cara, yang memerlukan kreativitas dan inisiatif para manajer.

## **Teori Dua Faktor dari Herzberg**

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah :

Sesautu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan / penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

Kebutuhan kesehatan Lingkungan kerja (*Hygiene Factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervise teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Dalam Implementasinya di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan / mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efektif.

## **Teori Prestasi (*achievement*) dari McClelland**

Teori ini mengklarifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan / keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk

kalsifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivator) dalam melaksanakan pekerjaan.

### **Teori Penguatan (Reinforcement)**

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran” (*Law Of Effect*). Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa penguatan (*reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti juga memberi insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut “teori insentif. Di samping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons (Stimulus Respons atau S-R Bond).

### **Teori Harapan**

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan : “Terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan. “Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energy penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha”. Usaha dilingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

## **Teori Tujuan sebagai Motivasi**

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subjektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari Rencana Strategik dan Rencana Operasional organisasi/perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat objektif.

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengna dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternative cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

### **3.2 Indikator Motivasi**

Teori Maslow (Hasibuan 2003 : 112) tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu.

#### **a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (*lahiriyah*)**

Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

#### **b. Kebutuhan rasa aman kerja (*Safety Needs*)**

Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatan-nya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias

dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

c. Kebutuhan sosial (*Social Needs*).

Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *sense of belonging* dalam organisasi.

d. Kebutuhan akan prestasi (*Esteem Needs*).

Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya.

e. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self actualization*).

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehanannya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

## **C. Hubungan antar Variabel**

### **1. Hubungan pelatihan Dengan Kinerja Karyawan**

Adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ditinjau dari hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan terhadap kinerja. Hubungan dan pengaruh ini dijelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran dan mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk memperoleh ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang. Rivai (2005 : 226).

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan erat dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pelatihan, untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi tidaklah dapat mengandalkan pendidikan formal saja, tetapi harus ditunjang dengan pendidikan informal. Dengan demikian pelatihan akan memberikan bantuan kepada pegawai agar dapat memilih efektivitas dalam pekerjaan sekarang maupun pada masa yang akan datang dengan jalan mengembangkan pola berpikir dan bertindak terampil, berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Jadi pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang tinggi pula dari hasil pelatihan sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa “Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja” Simamora (2006:273).

### **2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Cahyono (2005), manfaat utama dari motivasi adalah meningkatkan semangat atau gairah kerja sehingga produktivitas kerja

tercapai. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan dilakukan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Fitraningsih (2005), menjelaskan bahwa kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas yang dimiliki seseorang.

- Performance = Motivasi X ability
- Kinerja = Motivasi X kemampuan

### **3. Hubungan pelatihan dan Motivasi Dengan Kinerja**

Mangkunegara (2011:50) Pelatihan adalah “Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempengaruhi prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Rivai (2004:309), mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Seseorang yang menyelesaikan tugas atau pekerjaan sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Penulis menyimpulkan dari pendapat tersebut bahwa dalam proses terjadinya motivasi diperlukan suatu usaha dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari setiap karyawan. Hal ini diperoleh melalui suatu program pelatihan karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang baik.



#### **D. Kerangka Pikir**

##### **1. Pelatihan**

Menurut Rae dalam Sofyandi (2008:113) pelatihan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Adapun indikator-indikator yang digunakan sebagai landasan kerangka pikir yang meliputi materi pelatihan, metode pelatihan, instruksi atau pelatih, dan fasilitas pelatihan.

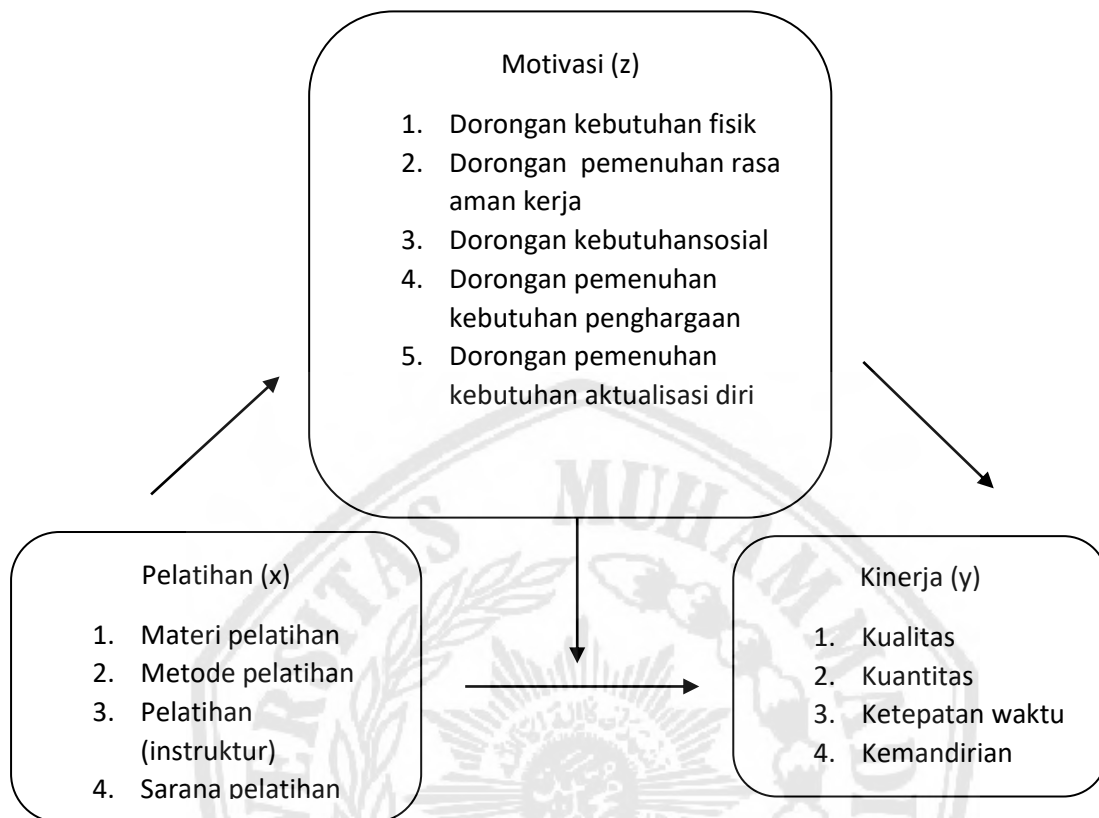
##### **2. Motivasi**

Menurut Vroom (2010), motivasi ialah sebuah akibat dari suatu hasil yang ingin diraih atau dicapai oleh seseorang dan sebuah perkiraan bahwa apa yang dilakukan akan mengarah pada hasil yang diinginkan.

##### **3. Kinerja**

Menurut Rivai (2004 : 309) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

**Gambar 2.2 Hubungan Pelatihan, motivasi dan Kinerja**



Dapat diambil kesimpulan dari kerangka diatas bahwa pengaruh pelatihan yang meliputi materi pelatihan, metode pelatihan, pelatihan(instruktur), sarana pelatihan dan evaluasi pelatihan yang kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri yang terjadi didalam perusahaan. Selanjutnya motivasi mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja karyawan yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kemandirian pada pekerjaan.

#### **4. Perumusan Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat (sugiyono, 2008:96). Dilihat dari penelitian terdahulu dan

rumusan masalah diatas perumusan hipotesis ini ditujukan sebagai berikut, yaitu:

### **Pengaruh pelatihan terhadap motivasi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Simamora (2015), menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi. Dari uraian tersebut maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Motivasi terhadap kinerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Murti (2013), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Dari uraian tersebut maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewanta (2010), menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja dengan melalui motivasi. Dari uraian tersebut maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.